

# Parlons de nos échecs !

**Date** : 27 avril 2012

**Lieu** : Bureau du réseau Projection, Ouagadougou (Burkina Faso)

**Animateur** : Hermann Naré, ISF Canada

**Intervenant** : Josephine Barro Ouedraogo, DGAEUE

## 1. Introduction

L'échec est un thème sensible qui évoque souvent « incompetence », « incapacité à agir ». Pourtant, parler de ses échecs peut être aussi très positif. C'est ce que souhaite montrer Ingénieurs Sans Frontières (ISF) Canada et à son tour le réseau Projection en proposant une rencontre autour de nos échecs.

### L'échec, ça sert à quoi ?

Ce n'est pas l'échec en soit qui nous intéresse, mais ce qu'il nous permet de réaliser si l'on sait le prendre en compte, le reconnaître, en tirer des leçons.

L'échec est utile à

- **L'innovation** : pour le développement d'une société, il faut savoir prendre des risques afin d'introduire de nouvelles méthodes, des approches innovantes...mais cela ne marche pas toujours du premier coup. Il faut accepter l'échec.  
*« Je n'ai pas échoué. J'ai seulement trouvé 10 000 manières qui ne fonctionnent pas. »* Thomas Edison
- **L'apprentissage** (individuel et collectif) : reconnaître ses échecs et en tirer les leçons et un bon moyen d'éviter de reproduire toujours les mêmes erreurs.  
*« Quelque part en Tanzanie, un programme d'hygiène est prouvé inefficace. Cette information n'est pas partagée parce qu'elle pourrait irriter le bailleur de fonds. À cause de cela, le même programme est mis en œuvre deux ans plus tard au Ghana. Et puis au Mali. Les échecs se répètent parce qu'on les cache »* Admettre l'échec

### L'échec, tout un esprit !

A l'origine de ce travail sur les échecs, nous avons ISF Canada. La culture de l'auto-critique, du feedback est fortement ancrée dans les pratiques de cette structure. Dans les programmes qu'elles développent sur le terrain, il est courant que les équipes d'ISF prennent un temps avec leurs partenaires pour avoir leurs retours sur l'approche adoptée, sur les pratiques, etc.

Depuis 2008, ISF Canada édite chaque année un « **Rapport d'échec** » sur ces programmes de développement (WASH, développement agricole) menés en Malawi, Zambie, Burkina Faso, Ghana. Et depuis peu, le site **Admettre l'échec** propose aux acteurs du développement de partager eux aussi leurs échecs.

A travers ces outils, l'objectif pour ISF Canada est de :

- **Dédramatiser l'échec**, montrer que l'échec est normal (la preuve avec tous ces exemples)
- Inciter les acteurs de développement à **partager leurs expériences (bonnes et mauvaises)** pour améliorer les pratiques

Mais il n'est pas toujours facile de parler de nos échecs : ce n'est pas dans notre culture, on a peur du regard des autres (notamment celui de nos partenaires et bailleurs), etc.

**Les objectifs de la rencontre étaient donc de :**

- Montrer en quoi il est important de partager ses expériences, bonnes comme mauvaises
- Identifier les sources de blocages au partage sur les échecs
- Identifier les stratégies et bonnes pratiques facilitant l'échange sur les échecs.

## 2. Témoignage : reconnaître et apprendre de ses échecs

*« Accepter que l'on échoue, c'est vouloir avancer ».*

Madame Ouedraogo, Directrice du Développement des Technologies et des Ouvrages d'Assainissement à la Direction Générale de l'Assainissement des Eaux Usées et Excrétas au Burkina Faso.

Au Burkina Faso de nombreux efforts ont été réalisés ces dernières années dans le secteur de l'eau et de l'assainissement mais les acteurs du secteur doivent reconnaître que pour l'assainissement, beaucoup reste à faire.

Après quelques mois de mise en œuvre du Programme National d'Approvisionnement en Eau Potable et d'Assainissement, certaines visites sur le terrain ont permis de soulever quelques échecs du volet assainissement : des latrines ne sont apparemment pas utilisées, ou à toute autre fin que celle pour laquelle elles ont été construites (servant d'entrepôt, de grenier, etc.), certaines sont détruites faute d'entretien, et les populations continuent d'aller se soulager dans la nature.

En interrogeant les bénéficiaires, de nombreuses explications sont données, variant d'une province à une autre : « Je ne peux pas utiliser les même latrines que ma femme », « Il est inconcevable que j'aille aux toilettes, tourné en direction de la Mecque », « S'il faut payer pour utiliser des latrines publiques, je préfère continuer à faire mes besoins dans un sachet », « Les jeunes filles de l'école ne peuvent pas aller dans les mêmes toilettes que les garçons », etc.

Face à ce constat d'échec, le Ministère a réalisé une étude socio-économique plus approfondie des pratiques pour comprendre ce qui peut motiver les populations à aller à l'assainissement.

Ainsi en reconnaissant ses échecs et en travaillant dessus, le Ministère a pu changer sa stratégie et prendre en compte les représentations, utiliser les matériaux locaux plus adaptés pour les ouvrages, etc. Aujourd'hui, il travaille avec les communautés pour définir avec elles les problèmes en matière d'assainissement et les solutions à développer ensemble.

**Question : Et dans le secteur de l'eau potable, peut-on parler d'échecs ?**

La mise en œuvre du volet eau potable du PN-AEPA n'est pas sans échecs bien évidemment. La gestion communautaire des points d'eau n'a pas toujours fonctionné et beaucoup de points d'eau réalisés ne fonctionnent plus (les artisans réparateurs n'étant pas toujours payés pour réparer les pannes courantes). C'est d'ailleurs en observant ces échecs que le Burkina Faso a procédé à la Réforme : un nouveau modèle de gestion du service a été expérimenté par l'État à l'échelle de 30 communes des régions du Nord, du Centre Ouest et du Sahel de 2005 à 2009, et il est en cours de passage à l'échelle à travers la mise en œuvre du PN-AEPA.

### 3. Débats : les sources de blocages et les pistes pour faciliter le partage sur les échecs

**Pas facile de reconnaître nos échecs :**

- *Tenter de montrer que les bons résultats*

Les acteurs du développement ont toujours tendance à montrer le bon côté des choses et à présenter les chiffres qui les arrangent, plutôt que de reconnaître leur échec. Comme le dit le proverbe « personne ne veut mettre du sable dans son couscous ».

On peut en arriver à des situations absurdes : des structures au Burkina Faso ont accueilli des missions de toute la sous-région pour faire connaître leur expérience et la reproduire, alors que leurs résultats n'étaient pas forcément bons.

Pourrait-on revoir les canevas de présentations des projets en intégrant systématiquement un volet échec ?

- *Peur d'assumer la responsabilité de l'échec*

Les acteurs de l'eau et de l'assainissement sont toujours redevables vis-à-vis de leurs partenaires/responsables hiérarchiques/électeurs et pour cette raison, ils pensent ne pas avoir le droit à l'échec. Finalement reconnaître ses échecs c'est devoir en assumer la responsabilité. Ils préfèrent d'ailleurs parler de difficulté plutôt que d'échec. Les difficultés ne sont pas toujours imputables à un acteur en particulier, elles sont liées au contexte, à des facteurs extérieurs, etc. Et plutôt que d'analyser l'échec pour faire avancer les choses, il arrive que l'on préfère trouver le responsable que l'on fera brûler sur le bûche des échecs...mais en toute discrétion évidemment !

### **Mieux analyser les résultats pour voir l'échec**

Sans parler de ne pas reconnaître l'échec, faut-il encore le voir ! Pour cela plusieurs pistes ont été évoquées pour améliorer les pratiques de suivi-évaluation :

- *Faire appel à des observateurs extérieurs*

Pour le suivi du PN-AEPA, initialement les structures qui intervenaient dans la construction des infrastructures faisaient remonter le nombre d'ouvrages réalisés. Par peur de l'échec sans doute, certaines avaient tendance à gonfler leurs chiffres. Pour éviter cela, ce sont désormais des points focaux qui sont chargés de relever le nombre d'ouvrages. N'ayant aucun lien avec les structures en charge de la réalisation des objectifs, ils sont plus neutres et font remonter des informations plus justes. N'ayant aucune responsabilité dans l'atteinte des objectifs, ils ne subissent pas la même pression que les structures en charge des réalisations.

- *Revoir le timing de l'évaluation*

L'évaluation post-programme se fait très rapidement à la fin du programme. Il est rare de revenir dix ans plus tard pour évaluer le programme. Pourtant cela permettrait de mieux mesurer l'impact des interventions.

- *Revoir les indicateurs de l'échec*

Parfois l'échec provient des choix que l'on fait dès le départ. Il est alors encore plus dur d'identifier ce genre d'échec. Ainsi, les objectifs fixés peuvent être atteints, mais ne permettent pas forcément d'améliorer la situation. Par exemple, construire des latrines, sans penser à la suite du processus risque d'avoir un impact sanitaire catastrophique. Si l'on évalue un projet d'assainissement sur le nombre de latrines construites, on risque de ne pas voir l'échec lorsque les eaux usées seront déposées sauvagement en pleine ville !

### **Savoir analyser l'échec**

Enfin, une fois que l'échec est identifié, reconnu, il faut savoir l'analyser pour en comprendre les raisons et éviter qu'il se reproduise. Et là aussi il existe peu de pratiques, d'outils pour analyser les échecs.

## **4. Conclusion**

Parler de ses échecs n'est pas facile. Cela suppose une dose d'humilité, une volonté de transparence, et un sens de l'auto-critique. Il faut également un climat propice pour que les acteurs de développement acceptent de partager leurs expériences (sur leurs échecs comme sur leurs réussites) : dédramatiser l'échec, créer un climat de confiance, inculquer et inciter à la transparence, etc. D'ailleurs, si parler de ses échecs est important, parler de ses succès l'est aussi et permet plus facilement de valoriser ceux qui le font. Enfin, cela demande d'être mieux outillé pour voir et analyser l'échec afin de ne pas reproduire toujours les mêmes erreurs.

## 5. Pour en savoir plus

### Ingénieurs Sans Frontières :

Rapport d'échec 2010 (FR)

<http://www.reseauprojection.org/wp-content/uploads/2012/03/Failure-Report-FRENCH.pdf>

Rapport d'échec 2011 (EN)

[legacy.ewb.ca/mainsite/pages/whoweare/accountable/FailureReport2012.pdf](http://legacy.ewb.ca/mainsite/pages/whoweare/accountable/FailureReport2012.pdf)

Site internet « Admettre l'échec / Admitting failure »

<http://www.admettrelechec.com/>

## 6. Etaient présents à cette rencontre

<b>Prénom, nom</b>	<b>Structure</b>	<b>E-mail</b>
Joséphine Ouedraogo	DGAEUE	barojoseam@yahoo.fr
Hermann Naré	ISF Canada	hermannnare@ewb.ca
Emeline Béréziat		e.bereziat@gmail.com
Alidou Bandé	ABASE	alidouband@yahoo.fr
Ousmane Konaté	Action contre la Faim	washcoadj@bf.missions-acf.org
Jean-François Houmard	CEAS	jf.houmard@ceas.ch
Amidou Sawadogo	ACMG	midasnuage99@hotmail.com
Martine Diallo Koné	CNRST	kbbamba@yahoo.fr
Béatrice Turlonnias	Réseau Projection	beatrice.turlonnias@reseauprojection.org

### **La discussion continue !**

N'hésitez pas à nous faire parvenir vos remarques ou vos propositions.

Directement sur notre site Internet : <http://www.reseauprojection.org/fr/2012/04/11/rencontre-jp-ouagadougou-27-avril-2012.html>

ou par mail : [beatrice.turlonnias@reseauprojection.org](mailto:beatrice.turlonnias@reseauprojection.org)